

Horizononderzoek 2013
Verhaal over 10 jaar integraal herontwerp
ROC de Leijgraaf

Colofon

Titel Horizononderzoek 2013. Verhaal over 10 jaar integraal herontwerp. ROC de Leijgraaf
Auteurs Maaïke van Kessel en Aad Oosterhof
Datum Februari 2014
Projectnummer 30271

Dit rapport is tot stand gekomen in samenwerking tussen ecbo, ROC de Leijgraaf en Kessel & Oosterhof en maakt deel uit van een meerjarig ecbo-onderzoek naar transformatieprocessen in roc's met ROC Midden Nederland en ROC de Leijgraaf als cases

Expertisecentrum Beroepsonderwijs
Postbus 1585
5200 BP 's-Hertogenbosch
T 073 687 25 00
www.ecbo.nl



© ecbo 2014

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, op welke andere wijze dan ook, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

2	Verantwoording Horizononderzoek	7
3	Het verhaal van De Leijgraaf.....	11
4	Meerdere verhalen door de verbinding van domeinen	25
5	Conclusies	27
6	Verwijzingen	31

1 Voorwoord

In 2009 zijn wij gestart met het Horizononderzoek. Wij hebben met veel plezier het 'integraal herontwerp' binnen De Leijgraaf gevolgd. We hebben veel persoonlijke gesprekken gevoerd over het reilen en zeilen binnen De Leijgraaf. Langs hoogte- en dieptepunten is de organisatie ver gekomen. Dit vraagt om een terugblik.

Afgelopen vijf jaar hebben we de organisatie gevolgd en jaarlijks de 'stand van zaken' beschreven aan de hand van vijf pijlersⁱ. Daarbij hebben we ook steeds de vergelijking gemaakt met de jaren ervoorⁱⁱ.

Dit jaar hadden we de behoefte om het geheel ook eens vanuit een andere invalshoek te beschouwen. We hebben gekozen voor een reconstructie aan de hand van een tijdlijn in combinatie met de zeven domeinen van leiderschap (Waslander et al., 2012)ⁱⁱⁱ. De tijdlijn loopt van 2002 tot 2013. Aan de hand van gebeurtenissen binnen en buiten De Leijgraaf en met behulp van de zeven domeinen proberen we de ontwikkelingen te duiden.

Dit alles onder het motto:

"Het leven kan alleen achterwaarts begrepen worden. Het moet voorwaarts worden geleefd." - Kierkegaard

Karakter van dit artikel

Alle losse onderdelen en publicaties in het onderzoek hebben hun waarde. Dit artikel is dan ook geen overkoepelende samenvatting van het onderzoek, maar het is een aanvulling op eerdere inzichten en conclusies. We kijken terug op tien jaar Integraal Herontwerp. Het doel hiervan is tweevoudig. Enerzijds begrijpen wat er in het verleden is gebeurd en waarderen wat er is bereikt. Anderzijds een basis leggen voor een agenda van de toekomst.

2 Verantwoording Horizononderzoek

"Het middelbaar beroepsonderwijs is volop in beweging." Hoewel deze zinsnede inmiddels zo vaak is gebruikt dat het klinkt als een holle slogan, verwijst deze wel degelijk naar een ingrijpend vernieuwingsproces. ROC de Leijgraaf ziet zich voor een aantal grote strategische uitdagingen gesteld. Hoe kan het middelbaar beroepsonderwijs haar maatschappelijke taak in de toekomst vervullen? Hoe kan de onderwijsinstelling adequaat inspelen op alle veranderingen in beroepen? Meer nog, hoe kan het roc bijdragen aan de regionale economie, wetende dat de aard van de bedrijvigheid de komende jaren sterk zal veranderen. Hoe kan het onderwijs deelnemers voorbereiden op werk dat nu nog niet eens bestaat? Al deze en andere vragen hebben bij ROC de Leijgraaf geleid tot een aantal strategische keuzes. De Leijgraaf heeft de ambitie geformuleerd zich te willen transformeren tot een kennisonderneming. Om de geformuleerde doelen te realiseren, werkt De Leijgraaf aan een integraal herontwerp van de organisatie." ^{iv}

Met bovenstaande introductie zijn wij in schooljaar 2008-2009 gestart met het Horizononderzoek. Het Horizononderzoek was een meerjarig, integraal onderzoek naar de organisatieverandering binnen ROC de Leijgraaf. Van schooljaar '08/'09 tot en met schooljaar '12/'13 hebben wij de organisatie gevolgd.^v

Aanvankelijk conceptueel kader

Het integrale herontwerp van De Leijgraaf is aanvankelijk vanuit twee modellen bestudeerd, te weten het Publieke Waarde model en de Institutionele theorie.

Publieke Waarde model

Volgens het Publieke Waarde^{vi} model is het de taak van maatschappelijke organisaties, zoals scholen, om maatschappelijke meerwaarde te leveren. Bij het leveren van deze publieke waarde gaat het erom dat een organisatie legitimiteit en organisatiecapaciteit heeft.

Het publieke waarde model sluit goed aan bij de ambities, denk- en werkwijze van De Leijgraaf. De Leijgraaf heeft de ambitie om maatschappelijke waarde te leveren door een kennisonderneming te worden. Het wil bijdragen aan het versterken van de regionale economie en kansen voor diens inwoners vergroten. Dat zijn bij uitstek publieke doelstellingen. Om die ambitie te realiseren is legitimiteit nodig van vele partijen, waaronder het omringende bedrijfsleven, de gemeenten, deelnemers en hun ouders, medewerkers en andere organisaties. Voor het realiseren van de publieke doelen wil De Leijgraaf duurzame relaties vormen met bedrijven en instellingen in de regio. Vanwege de eerder genoemde legitimiteit, maar ook om een beroep te doen op elkaars organisatiecapaciteit.

Neo-institutionele theorie

Het integrale herontwerp van De Leijgraaf is te beschouwen als een omvangrijk proces van onderwijsvernieuwing. Uit onderzoek en ervaring weten we dat grote onderwijsvernieuwingen niet zonder slag of stoot verlopen. Vaak verandert er minder dan aanvankelijk de bedoeling is; de praktijk blijkt keer op keer buitengewoon weerbarstig.

De institutionele theorie^{vii}, sluit goed aan bij beschikbare kennis over duurzaam vernieuwen

in het onderwijs. Daarnaast sluit de institutionele theorie ook goed aan bij het bovengenoemde publieke waarde model. Waar het publieke waarde model het concept legitimiteit een belangrijke plaats toedicht, wordt die component met de institutionele theorie verder uitgewerkt aan de hand van verschillende vormen van institutionele druk.^{viii}

Om de institutionele theorie te operationaliseren voor dit onderzoek, gebruiken we twee centrale begrippen: structuur en agency.^{ix} Structuur verwijst hier naar wat ook wel de harde kant van organisaties wordt genoemd: beleid, wetten en regels, systemen, organisatievormen, financiële middelen, gebouwen en zo verder. Agency verwijst naar wat mensen daar mee doen, inventief en creatief als zij zijn. Volgens de institutionele theorie is het proces van continuïteit en verandering te begrijpen als een voortdurende wisselwerking tussen structuur en agency.

Een voorbeeld uit de onderzoeksopzet van 2008 kan dit punt illustreren:

"De Leijgraaf heeft het concept van 'de ballenbak'^x ontwikkeld. De ballenbak is een specifieke manier om het onderwijs te organiseren, namelijk door 'leereenheden' ofwel ballen aan te bieden die aan specifieke ontwerpeisen voldoen. Elke bal bestaat bijvoorbeeld uit een combinatie van theorie en praktijk. De ballenbak maakt deel uit van de structuur van De Leijgraaf. Hoe de ballenbak op termijn onderdeel uit gaat maken van de dagelijkse praktijk, is afhankelijk van agency-elementen. Medewerkers zullen het concept interpreteren, er hun eigen overwegingen en overtuigingen aan toevoegen en ook deelnemers zullen er op hun eigen manier mee om gaan. De manier waarop de ballenbak over een aantal jaren daadwerkelijk functioneert, zou aanleiding kunnen zijn voor wijzigingen in het concept, de implementatieplannen of bijvoorbeeld kunnen leiden tot aanvullende ontwerpeisen. In dat geval is de agency aanleiding voor aanpassingen aan de structuur. Op die manier is voortdurend sprake van een wisselwerking tussen structuur en agency. Hoe de ballenbak over een aantal jaren daadwerkelijk functioneert, is op voorhand niet te zeggen. Dat is precies de reden waarom dit onderzoek dat proces de komende jaren volgt. We kijken daarbij zowel naar elementen van de structuur, als naar het feitelijke gedrag van mensen ofwel naar elementen van de agency."

Eerdere publicaties

We hebben een aantal jaren het integraal herontwerp vanuit het Publieke Waarde model en de Institutionele theorie bestudeerd. In de afgelopen jaren hebben we steeds gerapporteerd over de ontwikkelingen binnen De Leijgraaf^{xi}. Dit deden we aan de hand van vijf pijlers: Beroepsgerichte pedagogiek & didactiek, Begeleiding van deelnemers, Flexibilisering, Werken in team en Inbedding in de regio.

Per pijler bespraken we de stand van zaken en de ontwikkeling ten opzichte van voorgaande jaren en trokken we conclusies per pijler. De pijlers werden aangevuld met andere onderwerpen die dat jaar relevant bleken. Naast de terugkoppelingen over wat het management in gang heeft gezet en de doelen die ze wil bereiken, hebben we steeds gekeken hoe de organisatie omging met bepaalde 'sturingsacties', hoe was de opinie, wat deden mensen er mee in de praktijk, waarom lukken sommige zaken wel en andere niet. Op basis van al deze informatie trokken we overkoepelende conclusies over de koers van De Leijgraaf

Na een aantal jaar werd een lijn zichtbaar. Een aantal pijlers ontwikkelde zich gestaag, een aantal pijlers bleef achter. En jaarlijks waren er invloeden van buiten waar De Leijgraaf al

dan niet op in moest spelen. Steeds helderder werd waarom sommige zaken wel lukten en andere niet.

Om te voorkomen dat we na drie jaar in herhaling vielen en om te duiden wat we binnen De Leijgraaf voor ontwikkeling zagen, hebben we in 2012 een artikel geschreven over De Leijgraaf als casus van duurzaam vernieuwen. We hebben gekeken naar duurzaam vernieuwen in relatie tot tijd, proces van vernieuwing en het verdelen van aandacht. Onze conclusies zijn te vinden in het artikel 'Duurzaam vernieuwen'.^{xii}

Andere insteek

In 2013, het laatste onderzoeksjaar zijn we op zoek gegaan naar nog een andere insteek. Het conceptuele kader gebaseerd op het Publieke waarde model kwam niet volledig uit de verf. De elementen publieke waarde en legitimiteit bleken lastig om goed uit te werken. Dit hadden we bij aanvang van het onderzoek gedeeltelijk al voorzien, maar in de praktijk bleek het nog lastiger dan gedacht. Publieke waarden gaan over outcomes op langere termijn. Gewenste outcomes voor De Leijgraaf zijn onder andere een competente regio en professionele beroepskrachten. Of deze outcomes bereikt zijn, is vanwege de reikwijdte en de relatief korte tijdspanne van het onderzoek moeilijk vast te stellen. Ook het onderwerp legitimiteit bleek lastig invulling te krijgen. Daarvoor was informatie van ouders, bedrijfsleven en docenten noodzakelijk. Het verzamelen hiervan bleek praktisch slecht uitvoerbaar.

Het Horizononderzoek ging vooral over de organisatiecapaciteit en de elementen structure en agency. Wat is er allemaal bedacht en vastgelegd en wat is er daadwerkelijk van gekomen en hoe valt het realiseren dan wel uitblijven van veranderingen te verklaren. De casus 'De Leijgraaf' is vooral als een casus van organisatieverandering te beschouwen. Waarin sturing en samenhang belangrijke thema's bleken.

Om deze thema's beter te duiden, hebben wij in samenspraak met Sietske Waslander^{xiii} gekozen voor de zeven domeinen van leiderschap als aanvulling op het eerder gebruikte conceptuele kader. De zeven domeinen hangen we op aan van het 'verhaal van De Leijgraaf'.

3 Het verhaal van De Leijgraaf

Een verhaal zorgt voor ordening van gebeurtenissen en zet deze in een kader. Het geeft ook betekenis aan gebeurtenissen en kan zo sturing geven richting de toekomst. En het delen van een verhaal verbindt mensen met elkaar.^{xiv}

Net als individuen hebben organisaties ook verhalen. Toegepast op organisaties zorgt een gezamenlijk verhaal ervoor dat de mensen die in de organisatie werken een beter beeld krijgen van de identiteit van de organisatie: waar kom je als organisatie vandaan, waar wil je als organisatie naartoe, waartoe is deze organisatie er? Het delen van het organisatieverhaal verbindt medewerkers en zorgt in essentie voor een fundamenteel gesprek over wat de kwaliteit is die je wilt realiseren, los van bijvoorbeeld de inspectienormen.

In het navolgende gedeelte schrijven we twee soorten verhalen:

- Een tijdlijn met daarin verschillende gebeurtenissen en lijnen, en
- Verhalen met de leiderschapsdomeinen als kapstok.

Ordenen en terugbrengen tot de essentie

Tien jaar Integraal Herontwerp leren begrijpen kan alleen als deze jaren geordend worden en tot een essentie worden teruggebracht. Dat hebben we op meerdere manieren gedaan.

- Allereerst hebben we orde aangebracht door de gebeurtenissen in een chronologische volgorde te zetten. Deze chronologische volgorde maakt helder wat wanneer heeft plaatsgevonden.
- Daarnaast hebben we orde aangebracht door verschillende lijnen aan te brengen in de gebeurtenissen. We onderscheiden:
 - De landelijke wind: Wat waren het regeringsbeleid en de landelijke trends binnen het mbo?
 - Aan het roer: Wat was de samenstelling van het MT door de jaren heen?
 - De uitgezette koers: De beleidstukken waarin de koers van De Leijgraaf is uitgewerkt
 - De vijf pijlers: De bevindingen uit het Horizononderzoek aan de hand van de vijf pijlers.

Het resultaat is een selectie van de meest markante gebeurtenissen die naar onze mening invloed hebben gehad op het integraal herontwerp. (zie bijlage 1)

Overkoepelende blik

De zeven domeinen van leiderschap (Waslander et al., 2012) zijn een resultaat van onderzoek naar kenmerken van goed schoolleiderschap en effectieve sturing. Uit dit onderzoek blijkt dat het -in hoofdzaak- steeds over dezelfde zaken én hun samenhang gaat. In de illustratie op de volgende bladzijde wordt dit zichtbaar gemaakt.



Deze illustratie volgt van onder naar boven de weg van de visie – die de basis van het bouwwerk vormt – via het primaire proces en het niveau van de organisatie, naar de interactie tussen school en omgeving. In de figuur zijn de elementen die verwijzen naar de 'technische kant' van het onderwijs rechts geplaatst, en de elementen die verwijzen naar de 'sociale kant' van het onderwijs links.

Domein 7 – de persoon van de leider – is in het midden geplaatst om aan te geven dat de leider door wie hij of zij is en door hoe hij of zij de zaken aanpakt, kleuring geeft aan de andere domeinen. Wij sluiten ons aan bij de brede definitie van leiderschap die Sietske Waslander gebruikt bij het ontwikkelen van de zeven domeinen. Bij leiderschap gaat het om alles wat er voor nodig is om de toekomstgerichte organisatie doelen ook daadwerkelijk te realiseren. Leiderschap wordt in deze context beschouwd als een patroon van wederzijdse beïnvloeding binnen een groep mensen ofwel als kenmerken van een systeem.^{xv} Effectieve praktijken vormen zo beschouwd samen het leiderschap binnen school. Dat leiderschap kan door iedereen worden uitgeoefend, en in die effectieve praktijken heeft ook iedereen een rol in het leiderschap. Dus niet alleen managers en bestuurder hebben invloed op deze domeinen, maar ook resultaatverantwoordelijke teams leveren hun bijdragen.

De verhalen per domein

In de volgende paragraaf beschrijven we de domeinen een voor een. Er kan echter niet genoeg worden onderstreept dat domeinen in samenhang met elkaar beschouwd moeten worden.

Allereerst wordt telkens de essentie van *een van de domeinen* beschreven. Deze essentie is ontleend aan Waslander (2012). Vervolgens beschrijven we in de linker kolom de gebeurtenissen *binnen De Leijgraaf*. Deze werpen een licht op hoe een domein zich bij De Leijgraaf ontwikkeld heeft. In de rechter kolom beschrijven we wat *de landelijke gebeurtenissen* waren. We hebben gebeurtenissen gekozen die relevant zijn geweest voor De Leijgraaf. De gebeurtenissen zijn ook terug te vinden in de tijdlijn (bijlage 1)

Per domein zal een verschil in uitwerking blijken. Over het ene domein is nou eenmaal meer te zeggen in relatie tot De Leijgraaf dan over een ander domein.

Domein 1: Visie & Richting	
<p>De kunst is om een visie te ontwikkelen, te delen en tot uitgangspunt te maken voor alle beslissingen. Idealiter is een visie robuust en behoeft niet steeds aanpassing. Een goede visie is gericht op de toekomst, houdt rekening met de omgeving en probeert alvast in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen.</p> <p>Een goede visie inspireert en motiveert mensen, wordt gedragen en geeft een concreet en helder doel. Een visie beschrijft geen manier waarop dit doel bereikt kan worden.</p> <p>Een goede visie laat zich vertalen naar leren van deelnemers en handelen van docenten. Het vormt de basis voor alle aspecten van de organisatie. Terwijl de visie zelf stabiel is om een zekere continuïteit te waarborgen, vereist de functie van de visie binnen de school juist dat deze 'levend' blijft en steeds opnieuw wordt vertaald, uitgewerkt en toegepast.</p>	
Hoe bij De Leijgraaf?	Hoe Landelijk?
<p>2002-2003</p> <p>Met het aantreden van Marc Veldhoven als voorzitter van het College van Bestuur, werd in 2001 de basis gelegd voor de vernieuwingen binnen De Leijgraaf. De visie op het onderwijs kreeg vorm in de loop van 2002 en is op papier gezet in het bedrijfsplan 2003-2005 met de titel 'Van onderwijsinstelling naar Kennisonderneming' (VONK). In dit bedrijfsplan wordt gesproken over regulier onderwijs maar ook over contracten en trainingen voor het bedrijfsleven. De Leijgraaf beschrijft haar rol als kenniscentrum in de regio Noord-Oost Brabant, waarin vraaggericht onderwijs het uitgangspunt is.</p> <p>2005-2008</p> <p>De visie is verder uitgewerkt vanaf het Elfpuntenplan (2005) en VONK [2] (2006-2008). De visie werkte inspirerend en motiverend. De doelen waren helder en concreet. Medewerkers onderschrijven de visie. De weg ernaartoe was niet voor iedereen helder. Ook was niet altijd iedereen het eens met bepaalde uitwerkingsvormen. Zo was 'de ballenbak' als onderwijsmodel bij sommigen omstrede.^{xvi}</p> <p>De visie op leren en doceren is vooral terug te vinden in het Elfpuntenplan. Het is aan de</p>	<p>In hetzelfde tijdsbestek komt het onderwijsveld en het bedrijfsleven landelijk met een eerste uitwerking van het competentiegericht onderwijs. Het meerjarenplan Koers BVE van het ministerie van Onderwijs bevat voorstellen voor verbetering van het mbo.</p> <p>In 2004 komt de Koers BVE uit en gaat de wet BIO van start. Het doel is dat het mbo-onderwijs aan blijft sluiten bij de hedendaagse samenleving.</p> <p>De visie van De Leijgraaf sluit aan bij landelijke ontwikkelingen. De Leijgraaf is landelijk een van de voorlopers qua visieontwikkeling. Op landelijke conferenties is er veel lof voor de ideeën van De Leijgraaf.</p>

onderwijsteams om deze uitgangspunten handen en voeten te geven.

Het was een kwestie van balanceren tussen enerzijds voldoende duidelijkheid om gezamenlijk in een bepaalde richting te werken en anderzijds het bieden van ruimte om werkende weg te kunnen leren en ontwikkelen.

Er is veel energie gaan zitten in het delen van de visie. Zo waren er zeepkistsessies met Marc Veldhoven en maakte het CvB regelmatig een ronde langs de teams om de visie te delen en te bespreken.

2008-2013

Het blijven delen van de visie blijkt elke keer weer van belang maar wordt soms vergeten. Uit het Horizononderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de herijking van de visie door het nieuwe managementteam (2010) te weinig gedeeld is.

In 2013 horen we ook geluiden dat mensen behoefte hebben aan een nieuwe prikkelende visie. De focus heeft de afgelopen jaren gelegen op de 'basis op orde' krijgen. Een aantal mensen zoekt een nieuw wenkend perspectief.

Hoewel de stip op de horizon de afgelopen tien jaar nagenoeg gelijk is gebleven, is er wel een accentverschuiving geweest in het te bewandelen pad en het tempo. In de periode voor 2008 werd ingezet op vernieuwen en lag het tempo van verandering hoog. In de periode na 2008 wordt ingezet op de 'basis op orde' en vandaaruit verder bouwen.

Domein2: Onderwijsprogramma & pedagogiek/Didactiek

De kunst is om optimale condities voor leren en doceren te realiseren. Het gaat hierbij om een consistente opbouw van het onderwijsprogramma en de zorg voor een coherent en rijk curriculum. De aansluiting tussen leren op school en leren in de praktijk speelt hierbij in het mbo een belangrijke rol.

Optimale condities voor leren en doceren realiseren vraagt om kennis van leerprocessen, van algemene pedagogiek en didactiek, van afzonderlijke vakgebieden, vakspecifieke didactiek en kennis op het gebied van curriculumopbouw, toetsen en beoordelen. Teams hebben een rol in het (doen) vaststellen van leerdoelen voor alle (subgroepen) leerlingen, opdat het leren en doceren zich daar vervolgens op kan richten. Scholen die hoge leeropbrengsten bij hun leerlingen realiseren staan er om bekend dat er sprake is van een combinatie van ambitieuze doelen aan de ene kant, en uitgebreide ondersteuning voor leerlingen aan de andere kant.

Hoe bij De Leijgraaf**2002**

In het begin van het Integraal Herontwerp is er geen tot weinig aandacht voor dit domein geweest vanuit het management *'Er is gewoon niet aan gedacht. De gedachte was dat docenten dit zelf kunnen ontwikkelen.'* De contouren waren wel aangegeven in het Elfpuntenplan, maar de uitwerking was aan de docententeams. Tussen de teams was het verschil groot in hoeverre zij de uitwerking van de visie hebben opgepakt.

2009

Vanaf 2009 komt er meer nadruk op praktijkgericht leren en de koppeling tussen theorie en praktijk. Tevens is er meer aandacht voor beroepspraktijk en praktijksituaties. Voorheen waren dit meer losse delen, nu is er grotere samenhang. Er is een spanningsveld tussen enerzijds het aanbieden van meer geïntegreerde inhouden en aandacht voor het ontwikkelen van algemene competenties en anderzijds de 'vakmatige' kant die om verdieping vraagt.

2010

Het management constateert dat het tijd is om de basis op orde te krijgen. De basis is nu te weinig stevig. De studiegidsen en de urennorm moeten kloppen. Tevens blijkt uit het Horizononderzoek dat de vraag *'wat is de beste manier voor deze deelnemer om deze*

Hoe landelijk?**2002**

Het competentiegericht onderwijs richt zich niet alleen op kennis en vaardigheden, maar ook houding en gedrag spelen een belangrijke rol. Een nauwe aansluiting op de praktijk zorgt voor een betere doorstroom van mbo naar het werkveld en naar het hbo, zo is de gedachte. Scholen moeten proberen meer rekening te houden met de reeds aanwezige competenties van leerlingen. Zelfstandiger leren wordt vaak genoemd als vorm.

2006-2010

Competentiegericht onderwijs raakt als naam besmet.

2012

Competentiegericht onderwijs wordt voortaan beroepsgericht onderwijs genoemd.

augustus 2012 – scholen bieden onderwijs aan op basis van beroepsgerichte kwalificaties.

kennis/vaardigheid te leren? te weinig wordt gesteld. Vanuit de pijler Beroepsgerichte pedagogiek/didactiek wordt er sindsdien hard gewerkt aan leren dat dicht bij de beroepspraktijk wordt ontwikkeld. Er is nog steeds te weinig aandacht voor didactiek.

2011

In 2011 blijkt dat het veel over de andere pijlers is gegaan. *"Ik heb wel geaccepteerd dat dat het laatste is waar je aan toekomt in een zo'n grote onderwijsverandering. Dat begint altijd aan de buitenkant. Bij de leermiddelen, de begeleiding, de examinering. Op het eind pas komt didactiek en de directe relatie in de klas."*

De Leijacademie moet een rol gaan spelen bij de scholing van docenten in diverse didactische vaardigheden.

2012

In 2012 volgt de constatering dat er meer aandacht voor didactiek noodzakelijk is. Dit wordt echter door docenten en management niet hetzelfde beleefd. Docenten vinden dat er genoeg aan gebeurt, het management is het daar niet mee eens.

Leijgraaf scoort goed qua VSV, kwaliteit van onderwijs etc. Verdere ontwikkeling ligt in – onderlinge samenhang – verhogen van de ambities rond leeropbrengsten van leerlingen, het verrijken van het curriculum, het verbeteren van het niveau van instructie.- Sommige opleidingen zijn daar continu mee bezig andere gaan daar (nog) mee aan de slag.

De pijler begeleiding van deelnemers heeft zich gestaag ontwikkeld gedurende de afgelopen jaren. Was het in 2009 nog zoeken hoeveel tijd je besteedt aan studieloopbaanbegeleiding en hoe 'ver' je kunt gaan op persoonlijk vlak. In 2012 was studieloopbaanbegeleiding van deelnemers bijna overal gemeengoed geworden. Leerlingen geven ook aan de begeleiding te waarderen. Al is het management van mening dat de loopbaanbegeleiding nog versterkt kan worden.

Domein 3: Professionele ontwikkeling	
<p>Binnen dit domein gaat het om de individuele docent en de relatie tussen de individuele docent en de leidinggevende. De kunst is om de professionele ontwikkeling van individuele medewerkers te stimuleren en te richten. Het is van belang dat er een cultuur is waarin mensen kunnen en mogen leren. Dit vraagt om een houding van continu verbeteren, maar ook om voldoende tijd om expertise en nieuw gedrag te ontwikkelen en te benutten.</p> <p>Continue verbeteren vraagt naast strategisch en praktisch werk ook veel 'emotioneel werk'. Dit wordt vaak onderschat.</p> <p>Leidinggevendenden hebben een rol in het creëren van een setting waarin docenten niet alleen hun werk kunnen doen, maar hun expertise ook verder kunnen uitbouwen en inzetten. Dat vooronderstelt dat met individuele docenten een gesprek wordt gevoerd over hun werk. Over wat goed gaat, wat (nog) beter kan en in welke richting de docent zich verder wil bekwamen.</p>	
Hoe bij De Leijgraaf?	Hoe landelijk?
<p>Vanaf 2002</p> <p>Er is niet vanaf het begin aandacht voor de professionele ontwikkeling van docenten gericht op de uitvoering van de visie.</p> <p>In de loop van het Integraal Herontwerp ontstaat er meer aandacht voor professionele ontwikkeling, mede als gevolg van de CAO BVE in 2007 en het Professioneel Statuut in 2009.</p> <p>2009</p> <p>Vanaf 2009 ontstaat de Leijacademie. In de Leijacademie kunnen medewerkers scholing krijgen op verschillende terreinen. De Leijacademie ontwikkelt door de jaren heen een aantal leerlijnen: onderwijs, management, veiligheid en welzijn, persoonlijke ontwikkeling, digitale vaardigheden & didactiek.</p> <p>De functionerings- en beoordelingscyclus komt vanaf 2009 structureel op gang. Het duurt echter nog een aantal jaar voordat dat met iedereen jaarlijks gesproken wordt over het functioneren. Ook het inventariseren van de scholingsvraag van docenten staat nog in de kinderschoenen.</p> <p>Van de zeven domeinen, is dit domein het minst ontwikkeld in de afgelopen jaren. Er zijn wel acties op uitgezet, maar de relatie naar 'hoe worden hogere leeropbrengsten gehaald', lijkt</p>	<p>september 2004</p> <p>Wet BIO</p> <p>2007</p> <p>Nieuwe cao bve</p> <p>2009</p> <p>Professioneel statuut</p> <p>2011</p> <p>Oprichting beroepsvereniging docenten</p>

hier in vergelijking met de andere domeinen, nog onvoldoende gelegd	
---	--

Domein 4: Coherente organisatie	
<p>Binnen organisaties "hangt alles met alles samen". De kunst is om coherentie te realiseren tussen alle beleidsterreinen (o.a. onderwijskundig beleid, kwaliteitsbeleid, HRM, financiën, huisvesting etc.) binnen de organisatie.</p>	
<p>In essentie gaat het om alignment, oftewel het in lijn brengen van alle beleidsterreinen met elkaar. Het aanbrengen van coherentie tussen beleidsterreinen dient steeds gericht te zijn op ondersteunen en stimuleren van leren en doceren.</p>	
<p>Een coherente organisatie impliceert dat de mensen die er in werken weten hoe de organisatie functioneert, wie waar wel en niet over gaat, en hoe rollen en verantwoordelijkheden zijn verdeeld.</p>	
Hoe bij De Leijgraaf?	Hoe Landelijk?
<p>2005-2008</p> <p>Vanaf 2005 is er meer nadruk op informatievoorziening en kwaliteitszorg. Dit komt voort uit de behoefte om te weten hoe de vernieuwingen vorderen en of ze inderdaad het gewenste effect hebben.</p> <p>Vanaf 2008</p> <p>Er wordt gewerkt aan het in samenhang ontwikkelen van verschillende terreinen binnen de organisatie. Met de komst van Sandra Beuving (directeur Bedrijfsvoering) in 2008 wordt dit nog eens versterkt. Er komt een dashboard, de huisvestingsvisie wordt verder uitgewerkt en ict volgt onderwijs. Ondersteunend onderzoek (Horizon, eleo, werkplek leren) moet helpen bij het kijken waar zaken 'achterblijven'.</p> <p>Bij de ontwikkeling van vrijekeuze leereenheden wordt meteen nagedacht over de logistiek en de ondersteunende systemen.</p> <p>Op HRM wordt de koppeling naar de visie pas laat gelegd. Daar is niet op gestuurd. Na 2008 blijkt dat het aannamebeleid niet in overeenstemming met de visie is. Er worden mensen aangenomen die niet per se voor de visie van De Leijgraaf hebben gekozen en daardoor ook niet per se iets speciaals met de filosofie hebben.</p>	<p>2007</p> <p>Procesmanagement – MBO2010 van start</p> <p>Het procesmanagement richt zich op de inhoud, maar ook nadrukkelijk op de bedrijfsvoering en personeel.</p>

<p>Vanaf 2011 wordt flink geïnvesteerd in de afdeling HRM. Er komt een interim-directeur die de taken van de afdeling aanscherpt en helpt vormgeven.</p> <p>2010-2013</p> <p>Met de invoering van resultaatverantwoordelijke teams en de ontwikkeling van regisseursrollen, en de invoering van de matrixorganisatie is het wel weer even zoeken wie waar nou over gaat. Dit wordt werkende weg duidelijker en verder aangescherpt.</p>	
--	--

<p>Domein 5: lerende organisatie</p>	
<p>De kunst is om een proces van continue verbetering te realiseren. Leerprocessen op individueel-, groeps- en organisatieniveau op moeten op elkaar worden afgestemd.</p> <p>Belangrijk is openheid, juist over de dingen die niet goed gaan. De motivatie moet zijn om te willen weten hoe het echt zit en actief deel te nemen aan de besluitvorming.</p> <p>Er dient een cultuur van samenwerking te zijn. Het is belangrijk samen werk te plannen en gezamenlijk verantwoordelijk voor de resultaten te zijn.</p> <p>Een vorm om te werken aan continue verbetering is de leergemeenschap. In een dergelijke gemeenschap werken docenten samen gericht aan het ontwikkelen van kennis over welk aanpakken voor welke leerlingen het meest effectief zijn om de beoogd leeropbrengsten te realiseren.</p> <p>Een sterk sociaal weefsel is voorwaardelijk voor het opbouwen van een lerende organisatie. Het is een voorwaarde voor innoveren en verbeteren. Maar relaties kunnen ook te hecht zijn en contraproductief werken. Het sociale weefsel binnen de organisatie, maakt weerbaar tijdens de levensloop van organisaties. Met de wisseling in leiderschap en het vertrek van dragers van de vernieuwing is het sociale weefsel aanwezig 'om de boel bij elkaar te houden'.</p>	
<p>Hoe bij De Leijgraaf?</p>	<p>Hoe Landelijk?</p>
<p>Binnen De Leijgraaf krijgt een lerende organisatie vooral invulling in de pijler Werken in teams. Teams moeten verantwoordelijk worden voor een proces van continue verbetering. In teams moet openheid bestaan, actief worden deelgenomen aan besluitvorming en men moet zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten. Dit proces is in ontwikkeling en verschilt sterk per team. Het is ook afhankelijk van de fase van teamvorming.</p>	<p>2008</p> <p>Doorbraakprojecten van Het Platform Beroepsonderwijs</p> <p>HPBO-projecten</p>

<p>2010</p> <p>Vanaf 2010 krijgt de lerende organisatie meer en meer de invulling van continu verbeteren in de vorm van Lean Six Sigma.^{xvii}</p> <p>Het sociale weefsel binnen De Leijgraaf is sterk. (Dit is ook te voelen in de gesprekken die wij hebben gevoerd.) Op macroniveau zorgen de wisselingen in het MT niet voor noemenswaardige wijzigingen in het beleid. Dit geeft onder andere aan hoe sterk het sociale weefsel is.</p> <p>Een kritische noot bij dit onderwerp: De teams werken continu aan verbetering. Maar werken ze echt gericht aan het samen ontwikkelen van kennis over welk aanpakken voor welke leerlingen het meest effectief zijn om de beoogde leeropbrengsten te realiseren? Of spelen andere motieven een rol?</p>	
---	--

<p>Domein 6: Strategisch omgaan met de omgeving</p>	
<p>De kunst is om de omgeving van de organisatie in te zetten om organisatiedoelen te realiseren.</p> <p>Het gaat om het realiseren van productieve relaties met andere partijen en het mobiliseren van andere partijen, zoals ouders, bedrijven, scholen en overheden.</p> <p>Ook het inspelen op toekomstige ontwikkelingen is belangrijk. Een succesvolle school benut beleid en regelgeving om eigen organisatiedoelen te realiseren. En is in staat de organisatie af te schermen voor invloeden van buiten, die verhinderen dat mensen binnen de school te zeer worden 'afgeleid' van hun primaire taak.</p> <p>Strategisch omgaan met de omgeving gaat over trouw blijven aan de uitgangspunten, maar flexibel zijn in de uitwerking. Het afstemmen op de omgeving is op termijn effectiever dan afschermen.</p>	
<p>Hoe bij De Leijgraaf?</p>	<p>Hoe landelijk?</p>
<p>De pijler Inbedding in de regio heeft altijd een belangrijke rol gespeeld. Vanaf de start van De Leijgraaf was duidelijk dat het van belang is om goede relaties met de regio te onderhouden. De Leijgraaf heeft daarom vanaf haar ontstaan contact gezocht en gemaakt met het regionale bedrijfsleven.</p> <p>2002-2012</p> <p>De visieontwikkeling en uitwerking loopt behoorlijk parallel met de landelijke trend. In de</p>	<p>Vanaf september 2008 - heden</p> <p>Grote banken komen in Amerika en Nederland in de problemen. Van kredietcrisis naar schuldencrisis. Werkloosheid neemt toe.</p> <p>2008</p> <p>Commissie Dijsselbloem brengt eindrapport uit</p>

<p>beginjaren 2002-2008 zat De Leijgraaf 'voor op de golf' van vernieuwingen. Ze waren al ver op weg met de ontwikkeling van competentiegericht leren en het flexibiliseren van onderwijs. De ontwikkelingen in de buitenwereld zorgde voor rechtvaardiging van de veranderingen in de school.</p> <p>In de loop van 2008 begint de teneur ten aanzien van vernieuwingen landelijk wat om te slaan. Onder invloed van de commissie Dijsselbloem en het beleid van Van Bijsterveldt wordt de blik geleidelijk meer gericht op zaken als de onderwijskwaliteit, de urennorm en striktere (naleving van) inspectienormen.</p> <p>Ook binnen De Leijgraaf is men vanaf die periode minder van de pilots en experimenten. Het borgen van de onderwijskwaliteit wordt steeds belangrijker. De reeds ingang gezeten ontwikkelingen (Vrijekeuze leereenheden, loopbaanleren, beroepsgerichte pedagogiek en didactiek) worden wel doorgezet.</p> <p>Met Focus op Vakmanschap voor de boeg, probeert De Leijgraaf zoveel mogelijk haar eigen koers vast te houden. De ontwikkelingen lijken ingepast te kunnen worden in bestaand beleid.</p> <p>In 2009 anticipeert De Leijgraaf op de verwachte crisis. Zij maken een bezuinigingsslag om zo buffers om te kunnen bouwen, zodat ze zelf in regie blijven.</p> <p>2010</p> <p>De Leijgraaf heeft een voortrekkersrol gepakt in het bestrijden van de jeugdwerkloosheid en trajecten ontwikkeld voor alle roc's in Brabant. Het roc heeft hiermee laten zien hoe belangrijk roc's zijn in dit soort situaties. De crisis heeft ook geleid tot een grotere instroom in de bol-opleidingen.</p> <p>2012-2014</p> <p>In het bedrijfsplan voor 2012-2014 staat nadrukkelijk het ontwikkelen van nog sterke</p>	<p>2007-2010</p> <p>Marja van Bijsterveldt – staatssecretaris voor vo en mbo</p> <p>2011</p> <p>Actieplan Focus op Vakmanschap</p>
--	--

verbinding en partnerships met de regio genoemd.	
--	--

Domein 7: persoon van de leider	
De kunst is om persoonlijke eigenschappen, kennis en vaardigheden effectief in te zetten.	
Essentieel voor het effectief functioneren van de schoolleider, is dat hij of zij door anderen wordt gezien als integer, betrouwbaar en geloofwaardig. Congruentie tussen wat schoolleiders zeggen, doen en uitstralen is daarbij voorwaardelijk.	
Schoolleiders moeten over het vermogen beschikken om relaties op te bouwen die zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect. Scholen die relatief grote leeropbrengsten bij leerlingen weten te realiseren kenmerken zich bijvoorbeeld door een leiderschapsteam dat functioneert op basis van wederzijds respect.	
Uit onderzoek blijkt dat het gaat om actieve betrokkenheid (engagement), het helder en duidelijk bespreken van dingen die niet goed gaan (problem talk), en het gericht zijn op verbetering (constructive). Effectieve schoolleiders weten door hun gedrag bovendien te bewerkstelligen dat docenten ervan overtuigd raken dat zij daadwerkelijk bij kunnen dragen aan het realiseren van leeropbrengsten bij leerlingen (self efficacy).	
Om de complexe vraagstukken waar schoolleiders voor staan adequaat op te lossen, is een zeker analytisch vermogen noodzakelijk. Daarnaast vereist het creativiteit om te midden van een meervoudig krachtenveld slimme oplossingen te smeden.	
Een schoolleider geeft vanuit zijn rol kleur aan de andere domeinen.	
Hoe bij De Leijgraaf?	Hoe landelijk?
In de beginperiode (2005) was het managementteam te typeren als een innovatief MT. Dit MT was verantwoordelijk voor de uitwerking van de visie en het onderwijsmodel 'de ballenbak'. Het MT en met name Marc Veldhoven richtte zich sterk op het opbouwen van duurzame relaties in de regio.	2003 Mark Rutte wordt Staatssecretaris, Maria van der Hoeve is Minister van OCW
Het huidige MT is vooral gericht op implementatie. Onder aanvoering van Peer van Summeren is veel aandacht voor de basis op orde en het ontwikkelen van een coherente organisatie.	2007 Bijsterveldt wordt Staatssecretaris van OCW
Valt er niet meer te zeggen over dit domein? Zeker wel. De beoordeling van dit domein komt meer neer op persoonlijke ervaringen met leidinggevend, dan op feitelijkheden. Daarom	2010 Bijsterveldt wordt Minister van OCW
	2012 Bussemaker wordt Minister van OCW

<p>hebben wij ervoor gekozen om hier niet verder invulling aan te geven.</p> <p>Binnen De Leijgraaf is de afgelopen jaren meer aandacht gekomen voor de ontwikkeling van leidinggevenden. Zo is er gestart met een Management Development traject voor leidinggevenden en is gekozen voor een structuur met regisseurs in de onderwijsteams en onderwijsmangers in de lijn. Deze ontwikkelingen zijn gericht op het beter in hun kracht krijgen van de leidinggevenden.</p>	
---	--

4 Meerdere verhalen door de verbinding van domeinen

Van het Integraal Herontwerp kunnen meerdere verhalen worden gemaakt. Wij hebben bijvoorbeeld één verhaal vastgelegd in de vorm van een tijdlijn met daarin de belangrijkste momenten en we hebben de verhalen per domein beschreven.

De zeven domeinen in samenhang lenen zich goed voor het maken van verschillende versies van de verhalen. Hieronder beschrijven we drie verhaallijnen aan de hand van de zeven domeinen. Per periode geven we aan waar de accenten hebben gelegen. Deze verhalen dienen als voorbeeld van hoe de domeinen kunnen worden gebruikt voor het vinden van patronen en het maken van een verhaal.

Periode 2002-2005

Visie & Richting, Persoon van de leider, Strategisch omgaan met omgeving



Voor de periode 2002-2005 centreert een verhaallijn zich rondom de domeinen Visie, Persoon van de leider en Strategisch omgaan met de omgeving.

In deze periode heeft het MT, onder leiding van Marc Veldhoven, kleuring aan deze domeinen gegeven. Samen met zijn collega's in het MT was Marc Veldhoven de initiator van de visie die is opgeschreven in het beleidsplan VONK. In deze periode heeft Marc Veldhoven ook veel contact gezocht met de omgeving, zowel op landelijk niveau als ook regionaal niveau bij bedrijven. Door het aangaan van strategische relaties met de omgeving zat De Leijgraaf voorop de 'landelijke' golf van vernieuwingen in het mbo. Daarnaast heeft hij De Leijgraaf ingebed in sterke relaties met het regionale bedrijfsleven.

Periode 2005-2009

De organisatie van het onderwijs, coherente organisatie, strategisch omgaan met de omgeving en de lerende organisatie



Vanaf 2005 is er meer en meer invulling gekomen van de technische kant het onderwijs (2) en de onderwijsorganisatie (4). Meest kenmerkende hiervan was de 'ballenbak'. Aan de sociale kant van de domeinen zijn de eerste stappen gezet richting lerende organisatie (5) met de start van de teamvorming en de Teamgeboden^{xviii} uit 2007.

Uit deze verbreding van aandacht volgen een vertaling van de visie in 5 pijlers: Beroepsgerichte pedagogiek & didactiek, Begeleiding van deelnemers, Flexibiliseren, Werken in teams, Regionale inbedding. Als gevolg van de formulering van de 5 pijlers ontstaat er meer focus in het Integraal Herontwerp.

Uit de pijler Werken in teams blijkt ook de ambitie om een lerende organisatie (5) te worden. Hiermee is in maart 2007 al een start gemaakt met de formulering van de Teamgeboden, maar

vanaf 2008 wordt er echt aandacht aan besteed. Idealiter zijn teams professionele leergemeenschappen waar docenten samen gericht aan het ontwikkelen van kennis over welke aanpakken voor welke leerlingen het meest effectief zijn om de beoogde leeropbrengsten te realiseren.

Gekoppeld aan de pijler Werken in teams wordt er vanuit de wens naar een coherente organisatie (4) ook gewerkt aan de informatievoorziening en kwaliteitszorg.

Resultaat van de ontwikkelingen op meerdere domeinen tegelijkertijd is ook dat medewerkers in de organisatie vinden dat er een hoge werkdruk is.

Periode 2010 – heden

Technische kant, organisatorische kant, lerende organisatie en persoonlijke ontwikkeling en persoon van de leider



Vanaf 2010 verandert de samenstelling van het CvB. Dit heeft niet zozeer gevolgen voor de koers van het Integraal Herontwerp, wel voor de nadruk die er wordt gelegd. De kleuring die Peer van Summeren aan het Integraal Herontwerp geeft legt aanvankelijk nog meer nadruk op de technische kant. 'Pragmatiek', 'gewoon doen', een 'de basis op orde' zijn begrippen die veel worden gehoord.

Bij de uitwerking van de technische kant van het onderwijs (vkl's en ontwikkeling van de studiewijzers) blijkt in de loop van 2011 echter dat er ook aandacht nodig is voor teamontwikkelingen en professionele ontwikkeling. Dit leidt tot meer nadruk op het aanbod van de Leijacademie en de mogelijkheden van de individuele medewerker om zich te scholen.

De zeven domeinen moeten in samenhang worden beschouwd en in samenhang worden ontwikkeld. Alle domeinen verdienen aandacht, waarbij een vertaling vanuit de visie & richting consequent wordt doorgewerkt naar de andere domeinen. Hier ligt de uitdaging.

5 Conclusies

"Het leven kan alleen achterwaarts begrepen worden. Het moet voorwaarts worden geleefd." - Kierkegaard

Het Horizononderzoek heeft tot een groot aantal inzichten geleid. Maar... wat kunnen we hiervan nu 'achterwaarts' begrijpen om beter 'voorwaarts' te kunnen leven? Hieronder vatten we de belangrijkste inzichten samen. We hebben bij het formuleren van deze inzichten ook gekeken naar het door ons in 2012 geschreven tussenrapport Duurzaam Vernieuwen.

Lange adem

Een substantiële onderwijsvernieuwing duurt vaak tussen de 5 en 10 jaar.

Onderwijsvernieuwingen vergen dus een lange adem en vragen om een lange focus en doorzettingsvermogen. De koers van De Leijgraaf is sinds de formulering van het bedrijfsplan 'Van Onderwijsinstelling naar Kennisonderneming' (2002) en het 11-puntenplan in 2005 min of meer gelijk gebleven. De Leijgraaf heeft laten zien een lange adem te hebben als het op vernieuwen aankomt. Dit heeft ervoor gezorgd dat op de pijlers Begeleiding van deelnemers, Werken in teams en Inbedding in de regio in de afgelopen jaren veel is bereikt. Over de pijlers Beroepsgerichte pedagogiek & didactiek en Flexibilisering is men qua resultaat minder tevreden. Tegelijkertijd heeft de 'lange adem' op die pijlers ook veel inzichten opgeleverd. Zo is veel ervaring opgedaan in ondersteunende processen aangaande flexibilisering en is duidelijker geworden waarom bepaalde interventies succesvoller zijn dan andere. Bij flexibilisering lijkt een roc-brede manier van organiseren in te strijken tegen de eigenheid en manieren van organiseren van de verschillende afdelingen. Hoewel niemand tegen de uitgangspunten van flexibiliseren is, roept de organisatievorm weerstand op. Dit is een duidelijk voorbeeld waar structure en agency niet gelijk op gaan.

Continuïteit

Continuïteit blijkt een sleutelwoord bij duurzame vernieuwing. Continuïteit in zowel de bezetting van de docententeams als in het management en bestuur. De afgelopen jaren is er binnen De Leijgraaf in het College van Bestuur en het managementteam een aantal wisselingen geweest. Toch lijkt dit tot nu toe geen afbreuk te hebben gedaan aan het integraal herontwerp. De Leijgraaf is in staat gebleken om de wijzigingen goed op te vangen, zonder dat de koers in gevaar kwam. De crux is om bij de vervanging van personen mensen uit de organisatie te selecteren, of mensen te selecteren die deels dezelfde opvattingen hebben en ook een frisse wind meenemen.

Aandacht verdelen

Uit dit onderzoek blijkt dat De Leijgraaf in staat is geweest de aandacht gelijkelijk en gelijktijdig over drie terreinen te verdelen. Het eerste terrein bevindt zich binnen de school. Daar is de aandacht gericht op het implementeren van de vernieuwing, zodat het nieuwe gedrag de dagelijkse gang van zaken in de school wordt. Het tweede terrein is de context buiten De Leijgraaf. Hier richtte de aandacht zich op het betrekken van de relevante spelers die de school kunnen ondersteunen als dat nodig is. Op het derde terrein overlappen de wereld binnen de school en de wereld buiten de school elkaar. De Leijgraaf is succesvol in de eigen visie en plannen af te stemmen op het zich wijzigende beleid van anderen (zoals OCW).

Alles hangt met alles samen

In de praktijk blijkt dat bij duurzame verandering vaak 'alles met alles samenhangt'. Ook uit dit onderzoek blijkt dat dit het geval is. In het specifieke geval van De Leijgraaf bedoelen we hiermee dat gebleken is dat de vijf pijlers elkaar wederzijds beïnvloeden. Veranderingen aan de ene pijler zorgen voor consequenties in de andere pijlers. En het slagen van de ene pijler is voorwaardelijk voor het slagen van een andere pijler. Het werken in teams zou bij moeten dragen aan het bieden van onderwijs passend bij de doelgroep zowel qua begeleiding als pedagogiek & didactiek. Een team zou ook in staat moeten zijn om hier in te variëren. Het werken in teams kwam pas wat later op gang. Misschien is het achterblijven van het ontwikkelen van een passende beroepsgerichte pedagogiek & didactiek hier wel op terug te voeren.

Ditzelfde blijkt ook uit de scenario's aan de hand van de 7 domeinen. Veranderingen aan de technische kant van het onderwijs, zouden ook consequenties moeten hebben aan de sociale kant van het onderwijs.

De Leijgraaf heeft niet altijd gelijktijdig evenveel gestuurd op alle vijf de pijlers, dit blijkt ook uit de verhalen over de verbinding tussen de zeven domeinen. Het blijkt ook lastig om op alles tegelijk te sturen. Belangrijk is dat het 'achtergebleven been' tijdig wordt bijgetrokken.

Meebewegen

De Leijgraaf heeft de afgelopen jaren laten zien op een goede manier mee te bewegen met de druk van binnen en buiten. In de beginjaren 2002-2007 waarin De Leijgraaf de vooruitstrevende visie ontwikkelde, was ook landelijk ruimte voor experimenteren en uitproberen. Vanaf 2008 (begin crisis, rapport Dijsselbloem) werd deze ruimte minder en kwam meer aandacht voor verantwoording en de basis op orde. De sturing vanuit de overheid werd sterker (denk aan eisen voor Taal en Rekenen, de urenverantwoording). Nu met Focus op Vakmanschap en de nieuwe kwalificatiedossiers in aantocht, lijkt kwaliteit, eigen verantwoordelijkheid van de school en aansluiten bij de Regio weer een grotere rol te gaan spelen. De Leijgraaf moet voortdurend meebewegen in een speelveld waarin de legitimiteit voor geleverde publieke waarde verandert (opleiden tot goede burgers of tot goede werknemers, aansluiten bij de Regio of bij landelijke eisen, het verdwijnen van de inburgering). Dit heeft aanpassingen in de organisatiecapaciteit van De Leijgraaf tot gevolg. De Leijgraaf beweegt ook mee met interne druk. Zo verandert het tempo van vernieuwing onder invloed van wat de organisatie aan kan. En wordt tegemoet gekomen aan de wens van meer kaders en soms meer vrijheid.

De kern van het onderwijs

Het gevaar bij vernieuwing is dat de kern lastig te raken is omdat de aandacht (aanvankelijk) naar de inrichting van ondersteunende processen gaat. De ondersteunende processen zijn ook makkelijker te beïnvloeden vanuit het management dan het primair proces zelf. Daarbij wordt 'breng eerst de ondersteunende processen op orde' ook als argument aangedragen waarom het primair proces nog niet kan veranderen. Dit is soms ook een vorm van weerstand. *"Ik heb wel geaccepteerd dat dat het laatste is waar je aan toekomt in een zo'n grote onderwijsverandering. Dat begint altijd aan de buitenkant. Bij de leermiddelen, de begeleiding, de examinering. Op het eind pas komt didactiek en de directe relatie in de klas."*

Tot slot

Veranderen gebeurt met vallen en opstaan en is een langdurig proces. Hierin verdient het uitwisselen van ervaringen en het leren van elkaar continu aandacht.

6 Verwijzingen

ⁱ Beroepsgerichte pedagogiek & didactiek, begeleiding van deelnemers, flexibilisering, werken in teams, inbedding in de regio.

ⁱⁱ De jaarlijkse rapportages van het Horizononderzoek zijn te vinden op de website van ecbo www.ecbo.nl of op te vragen bij ROC de Leijgraaf.

ⁱⁱⁱ Waslander, S., Dückers, M. en Van Dijk, G. (2012). *Professionalisering schoolleiders in het voortgezet onderwijs*, Utrecht: Leadership Development Centre TiasNimbas Business School, IVA beleidsonderzoek en advies & VO-Raad.

^{iv} Waslander, S., van Kessel, M. & van der Weide, M. (2009). *ROC de Leijgraaf – Horizon - Opzet van het onderzoek*. Groningen/s'-Hertogenbosch: Center for Social Issues/ecbo.

^v Het onderzoek is het resultaat van samenwerking tussen Kessel & Oosterhof, ROC De Leijgraaf en ecbo.

^{vi} Moore, M. (1995). *Creating Public Value; Strategic management in government*. Cambridge MA: Harvard University Press.

^{vii} De theorie staat ook wel bekend als neo-institutionele theorie, recentelijk spreken de belangrijke auteurs liever over institutionele theorie.

^{viii} Zie o.a. Meyer, J.W. & B. Rowan (1977). *Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, 83 (2) 340 – 363. Powell, W.W. & P.J. DiMaggio (eds.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press. Scott, W.R. (2008). *Approaching adulthood: the maturing of institutional theory*. *Theory and Society*, 37 (5) 427 – 442.

^{ix} In dit artikel en de andere onderzoeksrapporten gebruiken we de Nederlandse term structuur en de Engelse term agency naast elkaar. Het begrip agency laat zich slecht vertalen naar een passend Nederlandse begrip.

^x Zie ook Bedrijfsplan ROC de Leijgraaf 2009-2011. In vuur en vlam.

^{xi} Waslander, S., van Kessel, M. & van der Weide, M. (2009). *ROC de Leijgraaf – Horizon - Opzet van het onderzoek*. Groningen/s'-Hertogenbosch: Center for Social Issues/ecbo; Waslander, S., van Kessel, M. & van der Weide, M. (2010). *ROC de Leijgraaf – Horizon – Onderzoeksresultaten 2009*, Groningen/s'-Hertogenbosch: Center for Social Issues/ecbo; Van Kessel, M. & Oosterhof, A. (2012). *Duurzaam vernieuwen; De tussenstand van drie jaar integraal onderzoek naar het integraal herontwerp van ROC de Leijgraaf*. Groningen/s'-Hertogenbosch: Van Kessel & Oosterhof/ecbo.

^{xii} Van Kessel, M. & Oosterhof, A. (2012). *Duurzaam vernieuwen; De tussenstand van drie jaar integraal onderzoek naar het integraal herontwerp van ROC de Leijgraaf*. Groningen/s'-Hertogenbosch: Van Kessel & Oosterhof/ecbo..

^{xiii} *Sietske Waslander is Hoogleraar Sociologie en Academic Director Master of Management in Education bij de TiasNimbas Business School, en lid van de Onderwijsraad.*

^{xiv} Hansen, Carol D. & Kahnweiler, William M. (1993). *Storytelling: An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships*

^{xv} Ogawa, R. & Bossert, S.T. (1995). *Leadership as an organizational Quality*. Educational Administration Quarterly, 31 (2) 224-243.

Pounder, D.G., Ogawa, R.T. & Adams, E.A. (1995). *Leadership as an organization Wide Phenomena: Its Impact on School Performance: Its Impact on School Performance*. Educational Administration Quarterly, 31 (4) 564-588.

^{xvi} Bron o.a. Horizononderzoek 2009: Waslander, S., van Kessel, M. & van der Weide, M. (2010). *ROC de Leijgraaf – Horizon – Onderzoeksresultaten 2009*, Groningen/s'-Hertogenbosch: Center for Social Issues/ecbo.

^{xvii} Six Sigma is een kwaliteitsmanagementmethode ontwikkeld door Motorola in 1986. Lean Management is een methodiek die zich richt op het managen en verbeteren van processen door het elimineren van verspillingen en het reduceren van doorlooptijden. De combinatie van beide methoden wordt Lean Six Sigma genoemd. Lean Six Sigma wordt in het onderwijs geoperationaliseerd door mbo Beter www.mbobeter.nl.

^{xviii} De teamgeboden zijn de onderleggen voor de teamvorming binnen De Leijgraaf. Geformuleerd in 2006 tijdens een MT-tweedaagse.